



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in ECONOMIA E COMMERCIO

LA FORMAZIONE FINANZIATA IN AZIENDA

IL CASO FIORINI PACKAGING

**TRAINING FINANCED IN COMPANY
THE FIORINI PACKAGING CASE**

Relatore

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di

Oscar Amadei

Anno Accademico 2022/2023

INDICE	
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: <i>La formazione nelle Aziende</i>	
1.1 <i>L'evoluzione della formazione aziendale</i>	6
1.2 <i>La formazione finanziata: benefici e vincoli</i>	10
1.3 <i>I fondi paritetici interprofessionali per la formazione</i>	14
CAPITOLO 2: <i>La formazione finanziata in azienda</i>	
2.1: <i>l'Azienda Fiorini</i>	18
2.2 <i>La partecipazione al bando formativo</i>	20
2.3 <i>La pianificazione della formazione</i>	26
2.4.1 <i>Prima edizione: impiegati</i>	29
2.4.2 <i>Seconda edizione: collaboratori stabilimenti produttivi</i>	32
2.4.3 <i>Terza edizione: responsabili di stabilimento e ufficio</i>	35
2.5 <i>La rendicontazione e la chiusura del progetto</i>	38
2.6 <i>Analisi dei risultati</i>	40
CONCLUSIONI	43
BIBLIOGRAFIA	46

INTRODUZIONE

La formazione rappresenta un elemento fondamentale per lo sviluppo individuale e organizzativo. In un mondo sempre più competitivo e dinamico ed in continuo cambiamento, la capacità di apprendere e innovare costantemente è diventata una competenza essenziale per rimanere al passo con i cambiamenti del mercato e delle tecnologie. La formazione può assumere molteplici forme nell'ambito aziendale, ed è rivolta sia ai lavoratori che ai manager. In questa tesi, si vuole analizzare le pratiche formative in questi due contesti, esaminando le strategie utilizzate per favorire lo sviluppo individuale e organizzativo attraverso un'attività formativa finanziata con *Fondi Paritetici Interprofessionali* per le formazioni continue.

La tesi in questione pone attenzione sulla formazione come processo aziendale per lo sviluppo delle competenze individuali ed organizzative evidenziando il caso *Fiorini Packaging* nella progettazione di una formazione finanziata con il *Fondo For.Te* e suddivisa in varie edizioni; ciascuna delle quali ha coinvolto differenti tipologie di lavoratori e diverse metodologie formative in funzione dei risultati da raggiungere.

Le varie edizioni sono state strutturate in modo tale da toccare tematiche differenti derivanti dal fabbisogno formativo dell'Azienda e focalizzate nel

creare valore aggiunto nei Collaboratori coinvolti nelle singole edizioni.

È scopo di questa tesi illustrare nel miglior modo come è avvenuta la progettazione di una formazione finanziata con Fondi Paritetici Interprofessionali spiegandone i benefici, i vincoli a cui l'Azienda è stata sottoposta e nel dettaglio le attività che si sono svolte nelle singole edizioni formative.

Questa è strutturata nel seguente modo:

- Nel primo capitolo si effettua un excursus sulla *formazione come strumento di sviluppo individuale ed organizzativo*, attraverso cenni storici sulla sempre più intensa applicazione di questo strumento all'interno delle organizzazioni aziendali.

Verrà data una completa spiegazione del concetto di formazione finanziata esplicitando quali sono i benefici ed i vincoli per le aziende.

Verrà inoltre fornita una spiegazione di cosa sono i Fondi Paritetici Interprofessionali, quando nascono e come il loro ruolo oggi è centrale all'interno delle Organizzazioni Aziendali.

- La struttura del secondo capitolo è articolata partendo dall'identità della Fiorini Packaging, la storia e l'evoluzione che questa Azienda ha avuto nel corso degli anni fino ad oggi; successivamente verrà trattato l'argomento centrale della tesi, ovvero, la formazione finanziata con il Fondo For.Te.
- Verrà spiegata la fase iniziale della formazione attraverso la partecipazione

al bando formativo, la pianificazione della formazione e la struttura dei vari moduli e modalità formative.

Verranno poi esplicitate le varie edizioni che hanno coinvolto diverse tipologie di Collaboratori all'interno dell'azienda.

Infine, verrà fornita una descrizione della fase finale ovvero la rendicontazione del progetto e l'analisi dei risultati ottenuti.

CAPITOLO 1

LA FORMAZIONE NELLE AZIENDE

1.1 L'EVOLUZIONE DELLA FORMAZIONE AZIENDALE

La formazione in ambito aziendale nasce all'incirca intorno agli anni Sessanta con il passaggio dalla cultura industriale a quella post-industriale, in quel decennio si vede l'avvio di una trasformazione epocale oggi nel suo pieno sviluppo.

Fino ad allora possiamo dire che, nei due secoli precedenti, era basata sul mero concetto di istruzione che portava ad un lento sviluppo mediante la ripetizione del sapere e l'adattamento ai comportamenti tradizionali (*Guido Contessa*)¹

Negli ultimi anni, il concetto di formazione si è evoluto rispetto al significato originario, in ambito aziendale, che la vedeva semplicemente come l'insegnamento di come fare un certo lavoro.

Oggi, lo scenario è notevolmente mutato, ogni volta che le aziende fanno nuove assunzioni o sostituiscono impianti o macchinari, sorge la necessità di apprendere l'uso di nuove tecnologie o procedure, oppure di effettuare una riconversione professionale per utilizzare diversamente parte della forza lavoro presente in

¹ *La Formazione: il manuale per la gestione dei progetti e servizi di formazione*, Guido Contessa, Cittàstudi, (pag-15) (1993)

azienda. La nuova concezione di formazione professionale mira alla "trasformazione di atteggiamenti, comportamenti, mentalità", che porta non solo a eseguire lavori nuovi o differenti, ma anche ad interpretare diversamente il proprio ruolo organizzativo.

Questa accezione della formazione è più mirata alle variabili "soft" del lavoro e può implicare che l'apprendimento sia possibile solo con la formazione.

All'interno delle Aziende, ogni qual volta viene effettuata una assunzione, vige un iter che è quello di formare il neoassunto, questa procedura prevede solitamente una formazione in aula volta ad instillare nel destinatario concetti base solitamente relativi alla sicurezza sul lavoro, quindi previsti dalla legge, o alla storia dell'Azienda e successivamente una formazione *Training on the Job*² fatta direttamente sulla propria postazione e che è volta a far apprendere al destinatario come egli dovrà effettuare il proprio lavoro.

È diventato sempre più ricorrente all'interno delle Aziende, con il decorso del tempo e l'evolversi del mercato, cercare di formare le figure aziendali, sia apicali quali per esempio figure dirigenziali, sia i collaboratori impiegati e di linea produttiva in tematiche volte ad aumentare valore di essi sia per quanto riguarda le competenze, conoscenze ed atteggiamenti, sia a livello di skills che possono essere richieste o meno durante l'esercizio della propria attività.

² *Training on the job*: metodo didattico che prevede la formazione sul posto di lavoro

Questo fa riferimento a tutte quelle formazioni che derivano da un *fabbisogno formativo*³ che fa riferimento alla tematica della formazione e alla modalità con cui questa viene erogata ed è derivante dei bisogni aziendali, in termini di emersi, solitamente viene manifestato o dai diretti destinatari o dai loro Responsabili.

Con il decorso del tempo i *modelli di apprendimento*⁴ con cui la formazione viene progettata ed erogata ha raggiunto una struttura composta da tre macro-modelli, ciascuno dei quali ha all'interno dei metodi didattici differenti che si caratterizzano per il contenuto, il tipo di partecipazione e le tecniche di erogazione.

Le diverse modalità formative devono essere attivate alla luce delle considerazioni effettuate in fase di progettazione della formazione e sono:

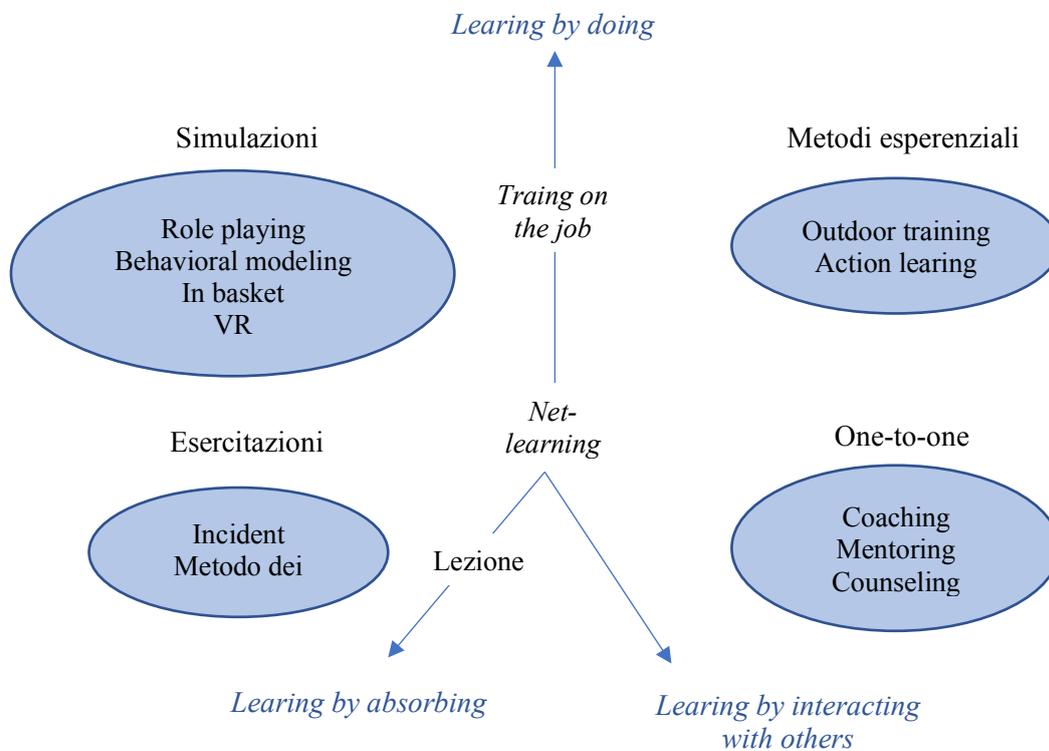
- *Learning by absorbing*: testualmente significa imparare assorbendo passivamente, è il metodo didattico classico che consiste nel presentare all'allievo concetti teorici riguardanti un certo argomento, attraverso lezioni in aula e lo studio di materiale didattico.
- *Learning by doing*: è una forma di apprendimento che lega l'imparare al fare e si compone sia di moduli teorici sia di esercitazioni e simulazioni, in questo caso l'apprendimento è tanto efficace quanto più ancorato all'esperienza concreta della persona.

³ *Fabbisogno formativo*: insieme dei contenuti degli interventi formativi formulati a partire dai bisogni emersi

⁴ *Modelli di apprendimento*: metodologie/ stili con cui vengono appresi concetti teorici e pratici

- *Learning by interacting with others*: fa riferimento all'apprendimento collaborativo attraverso la creazione di un ambiente che favorisce l'interazione tra i partecipanti alla formazione, in questo metodo l'apprendimento individuale è il risultato di un processo di gruppo.

Di seguito troviamo in via del tutto schematica un'integrazione dei *metodi didattici*⁵ solitamente utilizzati e che appartengono ai tre modelli formativi appena descritti:



⁵ *Metodo didattico*: concetti e i principi che stanno alla base di un'azione formativa e che pianificano in maniera articolata le variabili del processo di apprendimento.
 Figura: Modelli di apprendimento e metodi didattici, Risorse Umane: persone, relazioni e valore, G. Costa, M. Gianecchini, IV edizione, McGraw Hill,(2019), pag.306

La formazione, in fine, deve essere vista come uno strumento che deve rispondere alle finalità generali dell'*organizzazione*⁶, poiché mira ad esaltare la capacità di adattabilità alla turbolenza ambientale e in generale al cambiamento.

Essa è un processo permanente che si attua in una serie di interventi specifici, pianificati secondo una visione sistemica dell'impresa.

1.2 LA FORMAZIONE FINANZIATA: I BENEFICI E VINCOLI

La formazione finanziata fa riferimento a programmi di formazione professionale o educativa che sono finanziati da organizzazioni o enti pubblici o privati, questi programmi sono progettati per fornire alle persone le competenze, le conoscenze e le abilità necessarie per aumentare il proprio valore all'interno delle Organizzazioni aziendali.

Con finanziamenti si intende il recupero delle spese sostenute per erogare tale formazione, solitamente è prevista una previa iscrizione ad un *Fondo Paritetico Interprofessionale*⁷ finanziato dallo Stato o da enti privati ed in cui le Aziende possono attingere le risorse economiche necessarie per sostenere il costo delle loro

⁶ *Organizzazione*: l'insieme dei processi, dei materiali e delle persone che operano e gestiscono, coordinati per il raggiungimento di uno scopo comune, l'attività di impresa

⁷ *Fondo Paritetico Interprofessionale*: organismi di natura associativa finalizzati alla promozione di attività formative

attività formative.

Queste tipologie di formazione sono oggi giorno sempre più diffuse in quanto negli ultimi anni è aumentata esponenzialmente l'attività formativa a cui i lavoratori sono sottoposti dalle proprie Aziende, questo ha portato ad un aumento delle spese sostenute per pagare queste formazioni, spese che vanno poi ad incidere sul bilancio aziendale.

Attraverso questi Fondi le Aziende possono far formare i propri lavoratori avendo un rimborso che può essere sia totale che parziale delle spese sostenute, in pratica possono avere i benefici derivanti da una formazione a volte anche gratuitamente.

Le formazioni finanziate presentano dunque dei benefici come:

- Far formare i propri lavoratori, quindi creare un valore aggiunto per la propria Azienda attraverso la crescita professionale e personale dei destinatari
- Sostenere spese relativamente basse se non nulle per queste formazioni.
- Partecipare ad attività formative con costi notevolmente elevati rispetto alla media poiché finanziabili.
- Crescita aziendale tramite l'attività formativa.

Questi vantaggi sono tuttavia affiancati da una serie di vincoli a cui le Aziende devono sottostare, in primis le Aziende devono aderire ad un *Fondo Paritetico Interprofessionale*⁸ risultando obbligate a fornire dati sulla propria azienda,

⁸ *Fondi Paritetici Interprofessionali*: sono organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni sindacali e finalizzati alla promozione di attività di formazione rivolte ai lavoratori occupati

sul numero di lavoratori che verranno coinvolti, inoltre, le formazioni finanziabili devono rientrare in macroaree formative previste dai Fondi⁹ stessi e a volte anche il metodo didattico è prestabilito dai Fondi; di conseguenza le Aziende che intendono utilizzare questi finanziamenti sono vincolate sia sulla tipologia di argomenti trattati sia sulle modalità con cui verranno formati i propri lavoratori.

Tuttavia, nonostante l'apparente rigidità di questo sistema, è possibile per le Aziende erogare formazione finanziabile che tratta argomenti non perfettamente coincidenti con quelli imposti dai Fondi Paritetici Interprofessionali, ma che riguardano temi trasversali che possono essere ricondotti a questi.

La difficoltà risiede nel fatto che, in fase di progettazione del *piano formativo*¹⁰, le Aziende dovranno includere in esso tutte quelle formazioni che, per esigenze Aziendali precedentemente elencate, devono essere fatte e che dovranno in qualche modo essere riconducibili alle tematiche formative per cui i Fondi Paritetici Interprofessionali prevedono la possibilità di ottenere un finanziamento.

Essendo le tematiche solitamente di abbastanza larga portata, quali ad esempio:

⁹ *Pro fondi*: Guida ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, Franco Angeli, Università-Economia, (2005)

¹⁰ *Piano formativo*: progetto costruito sulle specifiche esigenze aziendali e giustificativo di attività formative

- *La Digitalizzazione dei processi*: l'utilizzo di tecnologie e dati digitali per ottimizzare il business, trasformare i processi aziendali e creare un ambiente in cui le informazioni sono al centro del sistema.

- *Incremento delle competenze digitali*¹¹: consiste nel saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione (TSI) per il lavoro e la comunicazione.

Essa è supportata da abilità di base nelle ITC (Information and Communication Technology) riguardanti l'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.

- *La gestione delle Risorse Umane*: 'insieme di numerose attività, come la ricerca del personale, l'assunzione di nuovi dipendenti o la gestione dei lavoratori, per conto di un'azienda o di un'organizzazione.

Fa riferimento a tutte quelle attività volte alla gestione e valorizzazione del Capitale Umano all'interno delle Aziende.

- *Internet delle cose (IoT)*: attraverso la rete Internet, potenzialmente ogni oggetto dell'esperienza quotidiana acquista una sua identità nel mondo digitale, si basa sull'idea di oggetti "intelligenti" tra loro interconnessi in

¹¹*Competenze Digitali*: Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del dicembre (18 Dicembre 2006)

modo da scambiare le informazioni possedute, raccolte e/o elaborate.

Nella maggior parte dei casi quindi, le tematiche riguardano un implemento delle *Soft skills*¹² che in combinazione alle *Hard skills*¹³ risultano centrali e di fondamentale importanza per lo sviluppo Aziendale e personale.

1.3 I FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI PER LA FORMAZIONE

I Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua nascono con *l'art.118 della Legge 23 dicembre del 2000, n. 388*¹⁴.

Sono degli organismi costituiti dalle *parti sociali*¹⁵: da una parte le rappresentanze sindacali dei lavoratori, dall'altra le associazioni di categoria (Confindustria, Confcommercio, ABI, ecc.).

Lo scopo dei Fondi interprofessionali è quello di promuovere e finanziare la qualificazione e la riqualificazione professionale dei lavoratori per sostenere l'incremento occupazionale e incoraggiare la competitività delle imprese, attraverso il finanziamento di piani formativi, concordati tra le parti sociali.

Le finalità sono pertanto sia di tipo economico, in quanto hanno lo scopo di accrescere la competitività tra le aziende, che di tipo sociale, volte ad

¹² *Soft skills*: competenze trasversali note anche come abilità comuni, di potere o fondamentali

¹³ *Hard skills*: competenze tecniche o specifiche collegate al sapere ed alle abilità

¹⁴ *Legge n°388: La Gazzetta Ufficiale, 23 dicembre 2000*

¹⁵ *Parti sociali*: rappresentanti dei dirigenti d'azienda e dei lavoratori, organizzazioni di lavoro e sindacati

incrementare il *tasso di occupabilità*¹⁶.

Il Fondo viene alimentato dai versamenti che vengono effettuati dalle aziende; questa Legge da cui i Fondi Paritetici nascono consente infatti, alle imprese di destinare la quota dello 0,30% del contributo obbligatorio per l'assicurazione contro la disoccupazione involontaria, versato all'INPS, alla formazione dei propri dipendenti.

I destinatari di queste attività formative finanziabili sono i lavoratori, gli apprendisti ed i lavoratori a progetto delle imprese che aderiscono ai Fondi Paritetici Interprofessionali.

La Legge 23 dicembre 2000 è stata successivamente integrata con l'*art. 48 della Legge 27 dicembre 2002, n. 289*¹⁷, l'integrazione fa riferimento ad un incremento della flessibilità per le aziende che a seguito di questo aggiornamento hanno ora la possibilità di finanziare anche *piani formativi individuali*¹⁸ ed ulteriori attività propedeutiche connesse alle iniziative formative.

La nascita di questi Fondi Paritetici Interprofessionali ha mutato radicalmente la quantità e la tipologia di formazioni che oggi giorno vengono programmate e fatte erogare nei confronti dei lavoratori dalle loro Aziende; questo perché attraverso questi Fondi è possibile ora bypassare, per lo meno in parte, l'ostacolo

¹⁶ *Tasso di occupabilità*: indicatore statistico del mercato del lavoro che quantifica l'incidenza della popolazione che ha un'occupazione sul totale della popolazione

¹⁷ *Legge n°289: La Gazzetta Ufficiale, 27 dicembre 2002*

¹⁸ *Piani formativi individuali*: documento redatto che specifica il percorso formativo che l'apprendista dovrà realizzare presso l'istituzione formativa e presso l'impresa dove lavorerà

del prezzo, a volte molto elevato, delle attività formative programmate.

Questo ostacolo economico è stato in parte superato attraverso la possibilità, per le aziende, di ottenere finanziamenti per ripagare:

- le spese sostenute per la retribuzione dei docenti che erogano la formazione ai lavoratori,
- il costo dei discenti, ovvero coloro che sono i destinatari della formazione

In questo secondo caso si fa riferimento ad un principio che è quello del “recupero per mancato guadagno”, che può essere spiegato come:

Coloro che partecipano alla formazione, nell’eventualità questa avvenga durante il turno di lavoro, questi non potranno essere contemporaneamente in aula per formarsi e sul posto di lavoro per svolgere la propria mansione.

Quindi è un recupero economico che deriva dalla non possibilità per l’Azienda di guadagnare dall’operato del lavoratore che invece è impegnato in una formazione che comunque l’Azienda paga.

Esistono comunque un numero considerevole di casi in cui le formazioni nelle aziende vengono programmate in modo da coinvolgere i lavoratori fuori dal proprio turno di lavoro, questo evita di distogliere risorse, in questo caso *Capitale Umano*¹⁹, dall’attività di impresa per destinarlo ad attività formative.

Per questo caso è comunque e sempre previsto un finanziamento che, come il

¹⁹*Capitale Umano*: Investment in Human Capital, W. Schultz (1971): è considerato il padre dell’idea di Capitale Umano

precedente, corrisponde ad una percentuale sulla retribuzione oraria del lavoratore destinatario della formazione, il recupero c'è perché le aziende, nel caso appena descritto, comunque retribuiscono il “tempo libero” che il lavoratore dedica all'attività formativa.

In via definitiva possiamo dire che i Fondi Paritetici Interprofessionali nascono come principale strumento di finanziamento per la formazione aziendale in Italia, inoltre:

- favoriscono l'accesso alla formazione, attraverso la riduzione o l'azzeramento dei costi aziendali,
- sostengono la riqualificazione delle competenze dei lavoratori
- promuovono la crescita e la competitività delle imprese e del sistema Paese

Il funzionamento dei Fondi può essere descritto nel seguente modo:

Le Aziende italiane possono aderire liberamente senza costi aggiuntivi a uno dei 19 Fondi ad oggi attivi, e in qualsiasi momento rinunciare all'adesione o cambiare Fondo anche trasferendole somme accantonate e non spese nel Fondo di provenienza.

In seguito all'adesione è possibile presentare al Fondo prescelto, previa condivisione con le Parti Sociali costituenti, Piani Formativi composti da percorsi di qualificazione e riqualificazione delle competenze dei lavoratori, in sintonia con le strategie aziendali.

CAPITOLO 2

LA FORMAZIONE FINANZIATA IN AZIENDA

2.1: L'AZIENDA FIORINI

La Fiorini Packaging nasce da Giambattista Fiorini²⁰, un uomo lungimirante che negli anni difficili del dopoguerra accetta la sfida di cambiare il proprio scenario di vita nel 1947 con la fondazione della SACART situata nel centro storico della città di Senigallia e nel 1953, trasferitasi nella zona industriale della medesima città.

La tipologia di mercato dove la Fiorini si inserì era quella del *packaging industriale*²¹, nello specifico, nel settore dei sacchi per i cementifici e per rispondere alle crescenti richieste del mercato, via via sempre più esigente, si ampliò la gamma di prodotti includendo anche sacchi destinati anche al settore del mangimistico e molitorio.

Negli anni a seguire l'azienda si trasforma di fatto in uno dei maggiori produttori nazionali di prodotti in carta, questo avviene anche grazie all'avvio di un processo di modernizzazione delle linee produttive che portò, nel 1975, all'acquisto del primo impianto totalmente automatizzato con cui la Fiorini

²⁰ Giambattista Fiorini memorie di memorie, Antonio Lucarini (2012)

²¹ *Packaging industriale*: Soluzioni di imballaggio per proteggere parti di ricambio, prodotti finiti e semilavorati durante tutte le fasi produttive.

riuscì ad aumentare la produzione da 25 milioni di sacchi prodotti all'anno a 50 milioni.

L'Azienda negli anni 80' riesce ad inserirsi anche nel mercato internazionale, nello specifico sul territorio francese dove quasi un ventennio dopo fonda Fiorini France e successivamente, più a nord, la Fiorini Benelux, le prime due sedi commerciali estere dell'Azienda.

Ad oggi la Fiorini è uno dei maggiori produttori di sacchi a livello europeo con un fatturato, nel 2022, di oltre 98 milioni di euro; valore giustificato sia dall'ampia gamma di prodotti realizzati e venduti che comprende, oltre agli storici precedentemente elencati, anche sacchi per il settore farmaceutico e dei fertilizzanti, sia dal numero di sedi estere aperte dalla Fiorini situate nei seguenti paesi:

- Francia
- Paesi Bassi
- Nuova Zelanda
- Australia
- Germania
- Stati Uniti d'America

La Fiorini Packaging oggi conta più di 250 dipendenti suddivisi tra gli stabilimenti produttivi di Senigallia e di Trecastelli, quest'ultimo aperto nel 1992

con il nome di FISI e l'*Headquarter*²² situato sempre a Senigallia.

Questo numero nel 2022 è stato raggiunto con l'acquisizione della Ascama S.r.l. un'Azienda di Senigallia operante nel settore del packaging di piccole dimensioni, quali per esempio buste porta documenti, buste per lettere e shopper ed ora facente parte del Gruppo Fiorini.

2.2 LA PARTECIPAZIONE AL BANDO FORMATIVO

L'azienda Fiorini nel 2019, a seguito di un'analisi interna e valutando l'allora fabbisogno formativo interno ha deciso di usufruire dell'aiuto derivante dal *Trattato agli aiuti di importanza minore ("De minimis")*²³ per finanziare una serie di attività formative rientranti nelle macroaree determinate dal bando formativo.

L'intera attività, partita nel 2019, sospesa temporaneamente a causa della propagazione del COVID-19 e terminata nel 2022 si è articolata seguendo un iter ben preciso che ha avuto come primo step quello di aderire ad un Fondo Paritetico Interprofessionale, l'adesione ad un Fondo avviene seguendo un iter prestabilito che può essere esplicitato come segue:

- *Verificare se il proprio settore professionale è coperto da un Fondo*

²² *Headquarter*: quartier generale dell'Azienda, inteso molte volte come la sede legale o la sede dove risiedono gli Uffici

²³ *Articoli 107 e 108: Regolamento (UE) n. 1407/2013*

Paritetico Interprofessionale: ne sono presenti diversi in base al settore di appartenenza attraverso una verifica presso la propria *associazione di categoria*²⁴ di riferimento, ne esistono molteplici come, ad esempio, il Fondo Interprofessionale per la Formazione continua dei lavoratori del Commercio, il Fondo Interprofessionale per la Formazione dei Lavoratori dell'Artigianato, ecc.

- *Verificare i requisiti per l'adesione*: ogni Fondo ha dei requisiti specifici per l'adesione, ad esempio, alcuni richiedono che l'Azienda abbia almeno un certo numero di dipendenti o un determinato fatturato annuo.
- *Fare richiesta di adesione*: una volta verificati i requisiti, è possibile fare richiesta di adesione all'ente gestore del *FPI*²⁵.

La richiesta di adesione deve contenere i dati dell'azienda e dei lavoratori interessati, il settore di appartenenza e il tipo di contribuzione scelto.

- *Effettuare il versamento dei contributi*: una volta ammessi al FPI, l'azienda dovrà effettuare il versamento dei contributi previsti, i contributi possono essere versati mensilmente o annualmente, a seconda delle modalità stabilite dal FPI.

È importante ricordare che l'adesione ad un FPI è obbligatoria per alcune

²⁴ *Associazione di categoria*: è un'associazione che rappresenta e tutela gli interessi di una specifica categoria produttiva.

²⁵ *FPI*: Fondi Paritetici Interprofessionali, (d'ora in poi verranno chiamati utilizzando questa abbreviazione).

categorie di lavoratori, come ad esempio i dipendenti del settore commercio, artigianato, turismo.

Nel caso dell'Azienda Fiorini Packaging il fondo scelto è stato il Fondo For.Te che è un Fondo Paritetico per la formazione continua dei dipendenti delle aziende che operano nel settore terziario: commercio, turismo, servizi, logistica, spedizioni e trasporto.

È uno Fondo che come gli altri della medesima categoria non ha fini di lucro e promuove e finanzia Piani e Progetti formativi aziendali, pluri-aziendali, territoriali, settoriali e individuali.

Gli obiettivi ed il funzionamento di For.Te. sono disciplinati dallo Statuto e dal *Regolamento del Fondo*²⁶.

Oltre ai vincoli, precedentemente presentati, imposti dalle formazioni finanziate con i FPI, è stato necessario designare un Ente esterno alla Fiorini Packaging che presentasse tutta la documentazione idonea per ottenere i finanziamenti con cui la formazione è stata ripagata.

Il vincolo appena descritto in linea generale è riassunto come: l'Ente beneficiario della formazione non può essere l'Ente richiedente il finanziamento per ripagarla.

L'Ente scelto nel 2019 dalla Fiorini fu *Il Tratto di Unione*, un Ente specializzato

²⁶ VADEMECUM per la Gestione e Rendicontazione dei Progetti Formativi Finanziati a valere sull'Avviso 5/12Ter

nella progettazione, promozione e implementazione di interventi formativi attraverso l'uso di Fondi di finanziamento nazionali e comunitari, attraverso questa serie di attività svolte è garantita alle Aziende la possibilità di accedere a risorse finanziarie utili ad implementare piani di formazione continua.

Il finanziamento erogato dal Fondo For.Te. è stato quindi richiesto attraverso una domanda fatta dalla Fiorini Packaging e presentata dal Tratto di Unione, il finanziamento è stato ricevuto dalla Fiorini in due trance versate su un conto dedicato, aperto appositamente e con una *polizza fideiussoria*²⁷ a garanzia del credito ricevuto dal Fondo.

Il Tratto di Unione per la richiesta del finanziamento al Fondo For.Te ha provveduto ad inviare tutta la documentazione richiesta che riguardava:

- *Progetto Formativo*: nel caso della Fiorini Packaging il progetto formativo era rivolto 85 collaboratori suddivisi in 3 gruppi, gli impiegati, i collaboratori dello stabilimento produttivo e i Responsabili dello stabilimento e degli uffici.

Vale la pena dare un'anticipazione riguardante il fatto che ogni gruppo ha effettuato la formazione in un momento differente rispetto agli altri e con tematiche e obiettivi designati ad hoc per il gruppo in questione.

Ogni Collaboratore coinvolto in tutte le edizioni formative per consentire

²⁷ *Polizza fideiussoria*: contratto in cui una compagnia di assicurazione o una Banca si impegna a garantire l'adempimento di una prestazione del debitore nei confronti del creditore.

all'azienda di recuperare, tramite il finanziamento, il costo della propria formazione ha dovuto effettuare almeno 42 ore di formazione su un massimo di 60 ore previste dal Fondo (all'incirca il 70% delle ore totali).

- *Lettere di incarico di Docenti*: documenti con cui l'Azienda ha conferito a soggetti esterni e titolari di Partita IVA la docenza; quindi, il compito di erogare le formazioni progettate e rappresentate nel Piano Formativo.
- *Lettera di incarico del Presidente del progetto*: documento con in cui l'Azienda ha conferito ad un soggetto esterno, anch'esso titolare di Partita IVA l'incarico di dirigere e coordinare l'intero Progetto Formativo.
- *Elenco di tutti i collaboratori coinvolti nel progetto*: un elenco contenente nomi e dati, compresi costo orario, contribuzione oraria e retribuzione oraria lorda, di tutti i collaboratori che hanno partecipato alla formazione, quindi coloro che erano i discenti.
- *Nominativi dei Tutor*: riguarda i nomi ed i dati, tra cui quelli appena elencati, dei collaboratori aziendali che hanno partecipato alle varie edizioni con la nomina di Tutor, quindi con il compito di supporto ai colleghi e al docente.
- *La Dichiarazione sostitutiva*: documento con il quale il Titolare della Fiorini Packaging dichiara di impegnarsi a conservare presso la sede legale di cui è Legale Rappresentante tutta la documentazione, in formato originale, inerente al progetto formativo e dichiara inoltre di essere consapevole delle

sanzioni penali per le ipotesi di falsità degli atti,

- *Richiesta di acconto del finanziamento*: una richiesta dove l’Azienda, previa consegna e convalida di tutta la documentazione richiesta dal Fondo, chiede a quest’ultimo l’accredito di una parte del finanziamento totale destinato alla Fiorini Packaging,
- *Richiesta di acconto del finanziamento*: una richiesta dove l’Azienda, previa consegna e convalida di tutta la documentazione richiesta dal Fondo, chiede a quest’ultimo l’accredito di una parte del finanziamento totale destinato alla Fiorini Packaging.
- *Documenti aziendali*: documenti contenenti informazioni sull’Azienda quali: *Durc*²⁸ in corso di validazione, *Visura camerale*²⁹, Partita IVA e codice IBAN del conto dedicato.

Una volta presentata tutta la documentazione l’Azienda ha ricevuto l’approvazione del Fondo con conseguente accredito del primo acconto del finanziamento pari al 70% del totale.

²⁸ *Durc*: documento unico di regolarità contributiva, è l’attestazione della regolarità dei pagamenti agli enti INPS e INAIL.

²⁹ *Visura camerale*: documento che fornisce informazioni su qualunque impresa italiana iscritta al registro delle imprese.

2.3 LA PIANIFICAZIONE DELLA FORMAZIONE

Come anticipato nel capitolo precedente uno degli elementi essenziali per la richiesta di finanziamento dal Fondo è stato il Piano Formativo ovvero un progetto costruito su specifiche esigenze aziendali e che giustifica l'attività formativa di un'Azienda.

La Fiorini, a seguito di un'analisi che riguardava il suo fabbisogno formativo ha stabilito quali fossero gli argomenti da affrontare durante le sessioni, argomenti che riguardavano temi ritenuti utili per implementare il valore dei collaboratori formati e conseguentemente anche il valore dell'Azienda.

Argomenti definiti trasversali che erano ricondotti alle macro-tematiche imposte dal Fondo For.Te, ovvero:

- Creare valore con valore
- Organizzazione aziendale
- Team building ³⁰
- Gestione delle Risorse Umane
- Sviluppo e sostenibilità della produzione
- Gestire le criticità

La progettazione, a livello temporale, non è stata uniforme per tutte e tre le edizioni formative, riguardo alle formazioni rivolte agli impiegati, la

³⁰ *Team Building*: un insieme di attività formative che hanno lo scopo di formare insieme un gruppo di persone

progettazione e la formazione sono terminate nel primo trimestre del 2019, le lezioni a cui i lavoratori hanno partecipato sono state erogate durante il regolare orario di lavoro; in quanto gli orari e le date in cui le formazioni sono avvenute coincidevano con quest'ultimo.

Pertanto, il finanziamento in questo caso è servito per ripagare il mancato guadagno aziendale derivante dalla non attività lavorativa dei soggetti coinvolti nella formazione e il costo orario dei docenti che hanno erogato la formazione.

Per quanto riguarda l'edizione dei collaboratori facenti parte degli stabilimenti produttivi la progettazione è stata fatta tenendo in considerazione che l'ordinario orario di lavoro dei soggetti formati è articolato su tre turni secondo la sequenza mattina, notte, pomeriggio; inoltre non era possibile erogare formazione durante il turno notturno né durante l'orario di lavoro se non per il modulo formativo che prevedeva il metodo didattico del training on the job, ma di cui verrà data una spiegazione esaustiva nei paragrafi successivi.

Dunque, il progetto formativo in questa edizione è stato caratterizzato da lezioni erogate al fuori dell'orario di lavoro dei discenti per tutti i moduli formativi escluso quello che prevedeva l'utilizzo di un metodo didattico appena accennato.

Il gruppo in questione è stato a sua volta suddiviso in cinque sottogruppi secondo un criterio della sequenza comune relativa alla turnazione da loro effettuata in modo da consentire a tutti i sottogruppi di frequentare le medesime lezioni ma in momenti o giornate differenti.

Il finanziamento in questo caso oltre a coprire il costo della docenza è andato a sostenere anche i costi derivanti dalla retribuzione data ai collaboratori che hanno partecipato all'edizione al di fuori dell'orario di lavoro e la piccola parte dove invece la formazione è stata effettuata sul posto di lavoro e durante il regolare turno.

L'ultima edizione formativa che invece vede i Responsabili sia degli stabilimenti sia degli uffici è stata progettata seguendo una serie di metodologie didattiche che sono state erogate ai discenti totalmente con *lezioni frontali*³¹, quindi escludendo da questa edizione la possibilità di effettuare delle formazioni con metodo training on the job.

In questo ultimo caso il gruppo unico è stato diviso in due sottogruppi:

- quello dei Responsabili degli uffici che, avendo un orario di lavoro definito “spezzato”, hanno partecipato alle formazioni durante il loro turno,
- quello dei Responsabili di stabilimento che invece hanno partecipato alle formazioni non durante il loro turno di lavoro.

Ricordiamo che comunque, come già detto, il Fondo oltre a stabilire le macrotematiche formative, le ore massime e minime di formazione ha dato piena flessibilità per inserire all'interno del Progetto Formativo argomenti che potessero essere in linea con le esigenze formative della Fiorini Packaging.

³¹ *Lezione frontale*: metodologia didattica che prevede una formazione erogata da un docente di fronte una classe

La Fiorini a causa della Pandemia ha dovuto effettuare una richiesta, tramite il Tratto di Unione, al Fondo Forte per la sospensione temporanea del progetto formativo fino a che la pandemia si fosse attenuata e fosse terminato lo stato di emergenza; questo è accaduto nel primo trimestre del 2022 quando l'Azienda ha potuto riprendere il Progetto Formativo che è stato modificato a causa di ulteriori vincoli imposti dal Fondo, causati dalla pandemia.

La principale modifica del Progetto Formativo ha riguardato l'introduzione del metodo didattico *E-lenarning*³² per limitare il problema degli assembramenti nelle aule; è un metodo formativo erogato attraverso attività di interazione, multimedialità e interattività, con l'obiettivo di riuscire a realizzare un percorso istruttivo attraverso l'utilizzo della tecnologia, questa modalità formativa grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie a nostra disposizione consente quindi di effettuare attività formative definite "a distanza" poiché docenti e singoli partecipanti possono accedervi anche dalle proprie abitazioni.

2.4. La prima edizione: impiegati

La prima edizione formativa, come anticipato nel precedente paragrafo, è iniziata nel 2019, rivolta a venti impiegati della Fiorini, è stata progettata con l'obiettivo di accrescere le capacità comunicative e di costruzione di relazione

³² *E-lenarning*: formazione a distanza, si intende l'utilizzo della tecnologia e della rete posti a servizio dell'apprendimento, con l'obiettivo di migliorare la fruizione di risorse e servizi, l'interscambio e la collaborazione a distanza fra tutti gli utenti connessi alla rete.

dei collaboratori.

Gli argomenti trattati riguardavano:

- il concetto di *comunicazione umana* con annesse tecniche comunicative di ascolto e tecniche per implementare l'intelligenza (R. Boyatzis)³³ emotiva, il linguaggio analogico, gli assiomi della comunicazione ed il metodo *Four Voice Colors*³⁴
- il *gruppo e le caratteristiche di un gruppo* con riguardo alla sua organizzazione, i suoi componenti, la gestione dei conflitti, il Team building e l'implementazione del singolo potenziale dei componenti attraverso le attività svolte all'interno del gruppo.

Il focus alla base degli argomenti è incentrato sul potenziale del gruppo (*Schmidt*)³⁵, potenziale inteso come la capacità di un gruppo di creare un valore aggiunto maggiore rispetto a quello che può essere creato dai singoli componenti che ne fanno parte; per far sì che questo potenziale venga alla luce è necessario imparare e gestire un gruppo, gestire i conflitti e portare alla luce i punti di forza di ognuno dei componenti, questo avviene utilizzando le tecniche elencate nel primo argomento trattato per questa edizione formativa ovvero le tecniche di ascolto e le tecniche comunicative.

³³ La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione, R. Boyatzis, Rizzoli (2006)

³⁴ *Four Voice Colors: La tua voce può cambiarti la vita*, Ciro Imparato, Sperling & Kupfer (2015)

³⁵ *Comunicare nelle Organizzazioni*, La teoria sistemica della comunicazione nella formazione aziendale, Emanuele Schmidt, Edizioni Unicopli (Novembre 1990)

Gli argomenti trasversali trattati in questa edizione e riconducibili alle macro-tematiche imposte dal Fondo For.Te sono:

- *lo sviluppo delle abilità personali*: fa riferimento all'individuazione delle soft skills di maggior valore secondo l'Azienda e l'implementazione del livello di esse in ognuno dei collaboratori coinvolti
- *la gestione aziendale e amministrativa*: riguarda tutte quelle attività che sono il *core* dell'Azienda e per cui sono richieste elevate hard skills e soft skills in linea con quelle ricercate dall'Azienda.

L'intera attività formativa è stata progettata per essere erogata con lezioni frontali in aule dedicate alle attività formative, lezioni tenute dai Docenti incaricati dal Fondo, quindi l'intera formazione, come precedentemente detto è stata frequentata dagli impiegati durante il loro turno di lavoro.

Il Fondo obbliga, al termine di ogni lezione, alla firma di uno o più registri (in base ai moduli formativi affrontati durante la lezione) da parte di tutti coloro che hanno partecipato, quindi i Docenti, i discenti ed il tutor; il registro indica i nominativi dei soggetti coinvolti, i moduli affrontati la data e l'orario di inizio e fine della lezione, registri che al termine della settimana venivano inviati al Tratto di Unione per la rendicontazione settimanale.

Come già detto in precedenza questa edizione è iniziata nell'ottobre del 2019 per terminare a dicembre del medesimo anno, la pianificazione iniziale prevedeva un proseguimento dell'attività formativa con l'inizio della seconda

edizione nel febbraio 2020 ma che non è avvenuto per causa COVID-19 e che è stata successivamente ripresa nel febbraio 2022.

2.4.2 La seconda edizione: collaboratori stabilimenti produttivi

Come spiegato nel paragrafo precedente questa edizione formativa parte nel febbraio 2022 dopo un allentamento della morsa pandemica e la ripresa delle regolari attività aziendali.

La seconda edizione è stata rivolta a trentasei collaboratori dello Stabilimento produttivo di Trecastelli (altra sede produttiva della Fiorini); la scelta di destinare questa edizione ai soli collaboratori di uno dei due stabilimenti produttivi è dovuta all'introduzione di un nuovo macchinario, il *Digital Pasting*³⁶, in quello Stabilimento e che necessitava di un rapido apprendimento riguardo il suo funzionamento e le sue potenzialità.

Apprendimento del nuovo macchinario, che, come vedremo, risulta essere al centro delle materie trasversali inserite dalla Fiorini all'interno del Progetto Formativo.

L'obiettivo di questa edizione è stato quello di fornire le necessarie conoscenze e sviluppare le indispensabili abilità operative alla messa in opera, all'uso ed alla ottimizzazione dell'impianto Digital Pasting,

Gli argomenti trattati in questa edizione sono stati molto più tecnici rispetto a quelli

³⁶ *Digital Pasting*: sistema industriale di foratura sacchi prodotto in linea

precedentemente visti e riguardano:

- *l'analisi delle criticità organizzative*³⁷: quindi tutta quella serie di esami che i collaboratori devono effettuare per limitare o risolvere eventuali problematiche e disservizi all'interno dello stabilimento durante l'attività produttiva,
- *gestione del PC macchina per attrezzaggi del nuovo macchinario*: riguarda una formazione indirizzata a far conoscere i collaboratori coinvolti tutte le procedure, che svolte in sequenza, consentono il setup dei macchinari di ultima generazione inseriti in Azienda,
- *Conoscenza degli apparati elettronici e meccanici*: consiste in un aggiornamento sui relativi impianti che nel corso degli anni sono diventati sempre più complessi, fa riferimento sia al nuovo impianto nominato in precedenza sia ai vecchi impianti che si sono arricchiti di componenti elettroniche tramite le modernizzazioni avvenute
- *Digital Pasting*: questo è un argomento all'interno del quale è contenuta una serie di sotto-argomenti trasversali tutti attinenti al primo, tra questi possiamo elencare: lo Z Piano, la programmazione della produzione, la sequenza produttiva, gli obiettivi ed i vincoli della produzione, la raccolta dei dati di linea ed il sistema di monitoraggio tramite *AS/400*³⁸.

³⁷ *Criticità organizzative*: sono disservizi, carenze, strutture inadeguate e assenza di protocolli condivisi

³⁸ *AS/400*: famiglia di minicomputer sviluppata dall'IBM nel 1988 per usi prevalentemente aziendali, come supporto del sistema informativo gestionale

Il gruppo iniziale dei collaboratori coinvolti è stato suddiviso in cinque sottogruppi, la suddivisione è stata fatta accomunando i collaboratori nello stesso sottogruppo in base alla turnazione ed evitando comunque un potenziale assembramento nelle formazioni in aula che in minima parte sono rimaste anche se in larga parte rimpiazzate della formazione E-learning.

Riguardo alle lezioni tramite piattaforma a distanza il Tratto di unione ha creato un calendario formativo per tutte queste sessioni, le lezioni sono state erogate utilizzando la piattaforma Google Meet dove ogni soggetto coinvolto è stato previamente registrato con una e-mail ed una password appositamente creati per l'edizione in oggetto, credenziali che hanno poi utilizzato per accedere al portale nelle date delle lezioni programmate.

La parte restante della formazione è stata invece erogata mediante metodo didattico *training on the job* che fa parte della famiglia del modello di apprendimento *Learning by doing* ovvero l'imparare facendo, in questo specifico metodo i collaboratori hanno appreso, si sono quindi formati, sulla loro postazione di lavoro utilizzando il nuovo macchinario Digital Pasting.

Al termine di questa edizione formativa la Fiorini Packaging aveva utilizzato tutto l'importo che componeva la prima parte del finanziamento e che corrispondeva al 70% dell'importo totale.

L'Azienda a questo punto ha dovuto richiedere con apposita documentazione al Fondo For.Te l'anticipo della restante parte del finanziamento previa rendicontazione delle

spese sostenute per le prime due edizioni, e che possono essere elencate come: spese per le docenze, spese amministrative, spese per materiali didattici (verrà poi fornita una descrizione più accurata nel paragrafo che tratta la rendicontazione finale del Progetto).

2.4.3 Terza edizione: responsabili di stabilimento e ufficio

La terza ed ultima edizione prevista dal Progetto Formativo finanziato con il Fondo For.Te. è stata indirizzata a ventinove collaboratori della Fiorini Packaging, nello specifico a coloro che avevano e hanno un ruolo da responsabile all'interno dell'Azienda.

I destinatari, dunque, sono stati alcuni tra i Dirigenti dell'Azienda, i responsabili degli stabilimenti produttivi, i capi turno ed i capi reparto.

L'obiettivo di questa edizione è stato quello di fornire le necessarie conoscenze e sviluppare la sensibilità e le capacità per un'adeguata gestione del personale all'interno della Fiorini, in relazione all'evolversi del mercato, all'introduzione di nuove tecnologie ed all'evoluzione di esigenze e comportamenti individuali.

Gli argomenti trattati, di conseguenza, hanno riguardato tematiche più umanistiche che tecniche e che sono riconducibili a:

- *Analisi delle criticità organizzative*: fa riferimento al capire quali sono le lacune che costituiscono punti critici all'interno dell'Azienda e come cercare di sanarle
- *Il ruolo del capo in un sistema efficiente*: quindi cosa il responsabile, a tutti i livelli

aziendali, deve fare

- *La gestione dello stress di sistema*: capire quindi quanto l'interno sistema si sta stressando" in modo da correggere la direzione presa per evitare possibili blocchi
- *Gestione del gruppo di lavoro*: riguarda una formazione dei responsabili in relazione alla loro capacità di leadership all'interno di un team.
- *Tecniche di leadership (G.Cucchi)³⁹ nelle diverse situazioni*: tutte quelle azioni che il leader può mettere in atto per superare ostacoli o risolvere conflitti interni ed esterni al gruppo.

Le materie trasversali introdotte dalla Fiorini all'interno di questi argomenti sono state:

- *Le tecniche di problem solving*: quindi tutte quelle tecniche rivolte alla risoluzione delle problematiche inerenti sia la produzione sia le persone, sono tecniche che portano ad una risoluzione del problema ricercando nel minor tempo possibile la causa che lo ha provocato; queste tecniche si avvalgono molto dell'utilizzo di metodologie comunicative che agevolano lo step del "fare le giuste domande" per identificare il problema e la sua causa.

identificare il problema e la sua causa.

Il concetto alla base del problem solving è quello di identificare quindi il problema e attraverso giuste azioni cercare di risolverlo nel minor tempo possibile

³⁹ Elementi di Soft HR Management, Grazino Cucchi (2016)

utilizzando il minor numero di risorse a disposizione.

- La *gestione delle risorse umane*: come accennato in precedenza, riguarda la gestione del Capitale Umano all'interno dell'Azienda, in questo contesto è vista come la gestione del gruppo di lavoro a questo si collega quindi anche il concetto di Leadership, *Teamwork*⁴⁰ e di motivazione che sono punti cardine per un efficiente gruppo di lavoro che viene condotto verso il raggiungimento degli obiettivi e motivato dal Leader scelto dall'Azienda e riconosciuto dai membri del team.

In questa edizione la totalità dei partecipanti coinvolti ha effettuato tutte le ore previste e progettate durante il proprio orario di lavoro; dunque, come nella prima edizione il finanziamento è andato a sostenere il costo da mancato lavoro effettuato da coloro che sono stati i discenti di questa edizione che è stata ideata per essere portata a termine esclusivamente attraverso lezioni frontali effettuate nelle aule aziendali dai Docenti sotto la supervisione del Tutor.

Come nelle altre due edizioni precedenti anche in questa al termine di ogni lezione è stato compilato il registro presenze che elencava i partecipanti, i Docenti ed il tutor, la data di inizio e fine della lezione e gli argomenti trattati in modo da consentire al Tratto di Unione, al termine della settimana, di rendicontare il tutto al Fondo For.Te.

⁴⁰ Teamwork : è il lavoro di squadra che ha come obiettivo il raggiungimento di un risultato precedentemente programmato

2.5 LA RENDICONTAZIONE E LA CHIUSURA DEL PROGETTO

Una volta terminato il Progetto Formativo che ricordiamo essere iniziato nel 2019 con la prima edizione, sospeso per causa COVID-19, riattivato a febbraio 2022 con la seconda edizione e terminato a giugno 2022 con la terza edizione è stato necessario procedere alla rendicontazione delle spese sostenute per portare a termine il progetto.

La rendicontazione parte con l'invio al Tratto di Unione delle fotocopie dei documenti di identità di tutti coloro che hanno partecipato al Progetto Formativo, vale a dire Docenti, discenti, tutor, Direttore del progetto e Rappresentante Legale dell'Azienda.

Segue poi la compilazione e l'invio da parte dell'Azienda della Dichiarazione di termine delle attività dove la Fiorini Packaging ha dichiarato che il Progetto Formativo iniziato nel 2019 è terminato nel 2022.

La restante parte della rendicontazione riguarda invece la certificazione dei costi sostenuti dall'azienda e comprende i seguenti documenti:

- La dichiarazione di autocertificazione dove l'Azienda ha dichiarato che è stato rispettato il regime di aiuti in rispetto al Regolamento n.1407/13 De Minimis.
- L'autocertificazione dei costi pagati dove venne dichiarato che con riferimento al totale del finanziamento concesso dal Fondo For.Te esso è stato interamente utilizzato per sostenere le spese volte a portare a termine il progetto.
- La relazione di certificazione di spesa, in questo ultimo documento sono stati elencati tutti gli importi sostenuti dall'Azienda durante il progetto per portarlo a

termine, importi che sono stati convalidati quindi accertati dal Revisore Legale designato nel progetto.

Questo ultimo documento è stato affiancato ad una serie di allegati che comprendevano tutte le fatture pagate dalla Fiorini Packaging relative alla retribuzione dei Docenti e del Direttore del progetto, i costi amministrativi e di gestione, materiale didattico acquistato appositamente per la formazione, indagine di mercato, sistema di monitoraggio e valutazione e infine per l'ideazione del Progetto Formativo.

Tutta questa documentazione è stata inviata al Tratto di Unione, che essendo l'intermediario che la Fiorini aveva con il Fondo, ha provveduto ad inviare il tutto al Fondo per effettuare la richiesta di chiusura del Progetto Formativo Finanziato.

Il progetto, a seguito di controlli effettuati con lo scopo di verificare che tutti i documenti inviati fossero corretti, che i registri presenze non presentassero incongruità rispetto alle ore minime di presenza dei discenti per ottenere il finanziamento e che tutte le fatture emesse fossero riconducibili a pagamenti tracciabili e derivanti dal conto che la Fiorini Packaging aveva aperto per depositare il finanziamento concesso, è stato dichiarato idoneo dal Fondo Forte che ha effettivamente accertato la chiusura del Progetto e quindi il termine delle attività formative finanziate con tale Progetto.

2.6 ANALISI DEI RISULTATI

Come ogni attività formativa svolta al termine è prevista un'indagine volta a

verificare l'effettivo aumento di valore all'interno nelle skills dei partecipanti e di conseguenza anche all'interno dell'Azienda.

Nella Fiorini Packaging, al termine di questo Progetto Formativo finanziato l'analisi dei risultati può essere suddivisa in tre macro-obiettivi, uno per ogni edizione formativa (*F.Amietta*)⁴¹

Con riferimento alla prima edizione, quella rivolta agli impiegati dell'Azienda, come indicato nel paragrafo dedicato, l'obiettivo era quello di accrescere le capacità comunicative come strumento per aumentare la collaborazione tra gruppo all'interno dell'Azienda.

L'obiettivo in linea di massima è stato raggiunto in quanto, già in fase terminale dell'edizione, con lo scoppio della pandemia i vari uffici all'interno dell'Azienda si sono trovati a lavorare da remoto e questo ha comportato un aumento delle collaborazioni per continuare ad ottenere i risultati che la Fiorini si era prefissata di raggiungere.

Il raggiungimento dell'obiettivo è misurabile come il grado con cui l'Azienda è cresciuta negli ultimi anni a discapito di eventi esterni, grado che tutt'ora è in fase di crescita; si può dire dunque che la prima edizione ha contribuito a rendere più efficienti le collaborazioni che sono alla base dei progetti che la Fiorini intraprende annualmente per fronteggiare la concorrenza sul mercato globale.

⁴¹ *Valutare la formazione: inter-formazione*, P.L. Amietta – F. Amietta, Edizioni Unicopli (1996)

La seconda edizione che invece era coinvolta ai collaboratori di stabilimento ed aveva come focus centrale l'apprendimento del nuovo impianto Digital Pasting ha pienamente superato le aspettative in termini di risultati.

L'apprendimento del nuovo impianto è stato rapido ed efficiente, già da poche settimane dopo il termine dell'edizione l'impianto era all'opera a pieno regime e coloro che hanno partecipato alla seconda edizione erano già in grado di condurre le macchine collegate sfruttando al massimo l'interconnessione con la Digital Pasting.

Questo ha contribuito a creare le condizioni fondamentali per consentire alla Fiorini di continuare a crescere nel corso degli ultimi anni anche sul fronte della produzione, la crescita si è manifestata attraverso un aumento di quest'ultima che è diventata sempre più efficiente in termini di sacchi qualitativamente di altissimo livello e all'avanguardia grazie alle innovazioni apportate dalla sezione Research and Development⁴² che ha sviluppato le seguenti innovazioni:

- Rain Shield⁴³
- Moist Shield⁴⁴
- Gh2ost⁴⁵

⁴² *Research and Development*: Ramo aziendale deputato alla continua ricerca ed allo sviluppo di nuove innovazioni relative ai prodotti ed ai processi di produzione.

⁴³ *Rain Shield*: Packaging innovativo che permette di trasportare, conservare e preservare il prodotto dalle intemperie e dalle condizioni climatiche più estreme.

⁴⁴ *Moist Shield*: Innovazione che conferisce alla carta utilizzata per la produzione del sacco caratteristiche idrofobe, questo impedisce alla carta di trattenere l'acqua che scivola via a causa dell'alta tensione presente sulla carta.

⁴⁵ *Gh2ost*: Innovazione brevettata che applicata alla carta conferisce una barriera che va a sostituire il polietilene

- che rendono i sacchi prodotti dalla Fiorini Packaging un prodotto di altissima qualità ed affidabilità,

La terza edizione, come anticipato, ha visto partecipare i Responsabili degli uffici e di stabilimento, in questo caso il risultato dell'attività formativa è misurato attraverso i risultati raggiunti nelle altre due edizioni; nel caso degli uffici possiamo dire che i risultati raggiunti derivano anche da figure dirigenziali che sono state in grado di condurre il gruppo in modo efficiente verso la conclusione dei progetti intrapresi.

Nel caso degli stabilimenti, senza i responsabili in grado di trascinare tutti i collaboratori in modo coeso verso un implemento delle proprie skills, non si sarebbero mai riusciti a raggiungere i risultati produttivi che tutt'oggi la Fiorini Packaging ha e che si prospetta di avere ancora in futuro.

CONCLUSIONI

Dalla ricerca condotta volta ad analizzare nel dettaglio un caso di formazione aziendale finanziata con Fondi Paritetici Interprofessionali con l'obiettivo di elencare tutti i vantaggi che tale modalità di finanziamento per le formazioni porta e tutti i vincoli a cui è sottoposta possiamo, in questo elaborato, trarre le seguenti conclusioni:

Senza dubbio il concetto di formazione continua all'interno delle Aziende, risulta essere, con il continuo cambiamento dei mercati e delle persone, di fondamentale importanza in quanto essenziale per consentire ad un'organizzazione di adattarsi in un mondo in continua evoluzione, inoltre come rappresentato in questa tesi, la formazione dei Collaboratori coinvolti è stata un elemento determinante per la crescita della Fiorini nell'ultimo triennio in quanto a seguito del termine delle singole sessioni formative si è creato un valore aggiunto, sia ambito produttivo che dirigenziale, che prima non era presente e che ha contribuito al consolidamento della Fiorini nel mercato globale.

Risulta essere comunque di fondamentale importanza per le Aziende riuscire a sopravvivere a tale veloce evoluzione dei mercati anche se questo molte volte vuol dire dare un taglio a tutte quelle spese che sono destinate a delle formazioni volte ad incrementare le soft skills come quelle trattate nel caso in oggetto.

La tesi in oggetto descrive come è possibile attraverso l'utilizzo dei Fondi Paritetici Interprofessionali bypassare l'ostacolo del costo molte volte eccessivo delle formazioni di natura tecnica come quelle svolte dalla Fiorini Packaging.

Con la ricerca svolta possiamo dire che l'utilizzo di questi Fondi dà la possibilità alle Aziende di ottenere tutti i vantaggi derivanti da un processo formativo e che possono fa riferimento, in una sintesi, alla creazione di valore aggiunto per l'Impresa in grado di portarla a più alti livelli in termini di competitività, tutto questo con una salvaguardia del portafoglio.

Nel caso analizzato, la Fiorini Packaging, a seguito di una programmazione in linea con il proprio bisogno formativo, è riuscita a progettare e di seguito ad erogare un percorso formativo a livello tempistico lungo, molto articolato ed impegnativo che ha consentito un'implementazione delle competenze dei soggetti coinvolti e che di conseguenza ha creato un valore per l'Azienda traducibile in nuove competenze in ambito tecnico che sono state determinanti per l'Azienda, il tutto recuperando a pieno i costi sostenuti per l'intero progetto formativo attraverso i finanziamenti ottenuti dal Fondo For.Te.

L'elaborato in questione ci porta conclusione che, in un'ottica generale, l'utilizzo dei finanziamenti tramite Fondi Paritetici Interprofessionali, a cui lo Sato da possibilità di attingere per la progettazione ed erogazione delle formazioni è uno strumento strategico per le Aziende, le quali possono creare un valore aggiunto per la propria attività contenendo le spese per creare tale valore, quindi incidendo

minimamente nel bilancio dell'Azienda.

Risulta quindi essere uno strumento che in un futuro continuerà ad essere centrale all'interno della programmazione dei fabbisogni formativi aziendali che, con il continuo evolversi dei mercati richiedono una costante proattività che molte volte deriva da percorsi formativi specifici e finanziabili con Fondi Paritetici Interprofessionali.

SITOGRAFIA

<https://www.keytolearn.it/formazione-finanziata-opportunita-e-vantaggi-per-le-aziende/#:~:text=La%20formazione%20finanziata%2C%20dunque%2C%20rappresenta,al%20contempo%20la%20competitivit%C3%A0%20aziendale.>

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=5GCIEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=la+formazione+finanziata+vincoli&ots=-QxJO-uAbq&sig=2B6WaWcK8ZAovipOyNJ_2YHxuhc#v=onepage&q&f=false

<https://www.dyndevice.com/it/news/formazione-on-the-job-definizione-vantaggi-ELN-995/>

<https://www.fondimpresa.it/i-fondi-interprofessionali>

<https://www.ialnazionale.com/i-fondi-interprofessionali/39-cosa-sono-i-fondi-paritetici-interprofessionali>

<http://www.eulabconsulting.it/cosa-sono-i-fondiinterprofessionali#:~:text=Cosa%20sono%20i%20Fondi%20Paritetici,formazione%20rivolte%20ai%20lavoratori%20occupati.>

<https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:it:PDF>

<https://www.fondimpresa.it/i-fondi-interprofessionali>

<https://www.fiorini.biz/azienda/#storia>

<https://www.fondoforte.it/>

BIBLIOGRAFIA

1. Rapporto INAAP 2022: Lavoro e Formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro, relazione del Presidente Sebastiano Fadda (8 novembre 2022).
2. E learning: la formazione, Tiziano Vescovi, Il Sole 24 Ore (2002)
3. Comunicare nelle Organizzazioni, La teoria sistemica della comunicazione nella formazione aziendale, Emanuele Schmidt, Edizioni Unicopli (Novembre 1990)
4. La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione, R. Boyatzis, Rizzoli (2006)
5. Valutare la formazione: interformazione, P.L. Amietta – F. Amietta, Edizioni Unicopli (1996)
6. Economia e Costi della Formazione Aziendale, Franco Angeli, Isfol Strumenti e Ricerche (2011)
7. Pro Fondi. Guida ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, Franco Angeli, 2005
8. Dal singolo al gruppo: Team building, Danilo Berteotti e M. Chiara Sergotti (2021).
9. VADEMECUM per la Gestione e Rendicontazione dei Progetti Formativi Finanziati a valere sull'Avviso 5/12Ter
10. Capitale Umano: Investment in Human Capital, W. Schultz (1971)

RIFERIMENTI

1. Risorse umane. Persone, relazioni e valore, Giovanni Costa e Martina Gianecchini (2013).
2. Elementi di Soft HR Management, Graziano Cucchi (2016)
3. Giambattista Fiorini, Memoria di memorie, Antonio Luccarini (2012)
4. La Formazione: il manuale per la gestione dei progetti e servizi di formazione, Guido Contessa, Cittàstudi (1993)

